

委員会設置会社における社外取締役の独立性についての研究

—東京証券取引所のコーポレートガバナンス報告書を手掛かりとして—

A Research on Outside Directors' Independence in
a Company with Committees

— A Review of Corporate Governance Reports
Submitted to Tokyo Stock Exchange —

紺野 卓

Taku Konno

新潟青陵大学短期大学部

Niigata Seiryō University Junior College

■キーワード

会社法, 委員会設置会社, コーポレート・ガバナンス, 社外取締役, 独立性

■論文要旨

現在, 委員会設置会社を採用している一部上場会社数は42社となっているが, 本稿では, 東証が公表するコーポレートガバナンス報告書の一つの手掛かりとしながら, この42社についての取締役会構成を調査している。

調査の結果, 社外取締役の中には, 親会社等の関係者が存在するケースがあることが分かった。本稿では, 社外取締役の「社外性」に加えて, 「独立性」についても, 今後は厳しく判定されるべきことを提言している。

■Key Words

Companies Act, Company with Committees, Corporate Governance, Outside Director, Independence

■Abstract

In companies listed on the first section of Tokyo Stock Exchange, there are 42 companies that adopt the corporate governance system known as “company-with-committees system”. In this article, I investigate the backgrounds of “outside directors” in these 42 companies. As a result, it turns out that what may be called “semi-insiders” such as those coming from the parent company constitute outside directors in a number of companies. It does not mean that the existence of such semi-insiders show any problem. However, it is necessary especially for listed companies to be prudent about the adoption of these semi-insiders. Because semi-insiders are not “independent” of the company, they might make a move only for the benefit of themselves (ex. the parent company), not for the companies’ other stakeholders (ex. minority shareholders). Finally I insist that outside directors should meet “independence requirements”.

1 はじめに

我が国でも、米国型のコーポレートガバナンスを目指す方向で、2002年5月22日に成立、翌年4月1日から施行された商法改正法では委員会等設置会社制度（2005年6月に成立した会社法により委員会設置会社、以下委員会設置会社）が導入されることとなった。

2011年10月1日現在、一部上場会社は1676社あるが、委員会設置会社を採用する会社数はわずか42社（約2.5%）となっている¹⁾。その中には、制度導入後いち早く採用したソニーを始め、日立グループ、東芝、野村ホールディングスなど、多くの国際優良企業が含まれてはいるものの、制度導入から8年以上が経過したにも関わらず、いまだ大きな広がりにはなっていないようである。

本稿では委員会設置会社について、当該会社の取締役会の決議に重要な影響を与える「社外取締役」に注目し、現時点でどのような社外取締役が取締役会を構成しているのか、その運用状況を概観する。また「社外取締役」でありながら、「独立性」の観点から疑義が生じる取締役が多数存在することに鑑み、立法論的な課題についても検討していく。

なお本稿では、サンプル数が極めて限定されているという制約はあるものの、東京証券取引所（以下、東証）が公表する「コーポレートガバナンスに関する報告書」²⁾（以下、CG報告書）を手掛かりとしながら、上記考察を行うものとする。

2 委員会設置会社制度導入の経緯（立法論から）

委員会設置会社制度の導入の経緯は、次のように説明されている（下線は筆者による）。「・・・従来の取締役会は、意思決定機関としても監督機関としても、形骸化していると批判される。取締役の人数が多すぎる。・・・とりわけ取締役の

多数が使用人兼務取締役で、社外取締役は例外的であった。30人の取締役のうち半数が使用人兼務取締役で、社外取締役はゼロかせいぜい一人の取締役会構成において、その監督機能はほとんど期待できない。・・・取締役、監査役、さらには、会計監査人は株主総会で選任されるが、その候補者は取締役会が決定し、実務上その候補者がそのまま選任されている。取締役会の審議も形式的であり、実質的人事権は代表取締役である社長ないし会長が有しており、報酬についても同様である。このような巨大な権力を有する社長ないし会長を取締役会においてどのようにコントロールするかがわが国のコーポレートガバナンスの最重要課題なのである」³⁾

以上のような問題意識のなか、立案担当者は「現行の取締役会制度については、業務執行と監督の分離が十分ではない上、取締役の人選や各取締役の報酬の決定事項が、事実上、代表取締役に集中していることが多いため、他の取締役が代表取締役に対して十分な監視機能を果たすことが困難であるとの指摘もされています。このような中で、業務決定権限を大幅に業務執行者に対して移譲することを可能ならしめるためには、取締役会の監督機能の大幅な強化を伴う必要があると考えられます。・・・取締役会決議事項を業務執行を担当する役員に大幅に委任することを可能にしつつ、業務執行役員に対する十分な監督を実現することができる機関制度として、委員会等設置会社の制度を設けることとしたものです」⁴⁾としており、主にトップである代表取締役に対する強力なガバナンスを期待して同制度が導入されたことがそこに読み取れる。

委員会設置会社の大きな特徴の一つが、法律によって求められる必要的機関である3委員会、すなわち指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置することであり、またそれぞれの委員会において、委員の過半数が「社外取締役」でなければならない点が大きな特徴といえる（会社法400条Ⅲ）。

このため取締役会の決議においても、「社外」

のメンバーで構成される「社外取締役の意思決定」が、当該企業のコーポレートガバナンスに重要な影響を与えることになる。

3 | 本調査について

東証では、上場会社のコーポレートガバナンスの充実に向けた取組みの一環として、上場株券（外国株券を除く）の発行者に対しCG報告書の提出を要請しており、2006年6月5日以降、東証のホームページ上で順次閲覧できるようになっている。本稿ではCG報告書を参考としながら、ここでは特に一部上場会社の中で委員会設置会社を採用している42社について、取締役会の構成を調査し、その中の「社外取締役」について検討していくものとする。

本調査では、当該社外取締役がどのような属性

を持つのか調査することで、「社外取締役」の「独立性」についても併せて検討していくものとする。

3.1 委員会設置会社の取締役会およびコーポレートガバナンス

以下図表1は、各社がCG報告書で記載する公表データの中から抽出する形で、A.「会社名」、B.「取締役の総数および社外取締役の総数（うち独立役員数）」、C.「社外取締役の属性」について、またCG報告書の中で「委員会設置会社形態を採用する理由」について、または「社外取締役の重要性に言及する部分」がある場合には、D.に当該文章を抜粋する形で記載した（特に社外取締役の重要性に言及する部分については下線で示している）。図表1E.では、「CG報告書最終更新日」について記載している。

図表1

	A. 会社名	B. 取締役の総数/社外取締役の総数（うち独立役員数）	C. 社外取締役の属性	D. 委員会設置会社を採用する理由、または社外取締役の重要性に言及する部分（CG報告書からの抜粋）	E. CG報告書最終更新日
1	旭テック株式会社	10名/6名（1名）	他の会社の出身者6名	経営の監督と執行の分離による事業責任の明確化、執行役への権限委譲による意思決定の迅速化を目的として・・・	2011年7月5日
2	イオン株式会社	9名/5名（5名）	他の会社の出身者4名、弁護士1名	経営の監督と執行の機能を各々取締役と執行役に分離し、中長期目標の達成に向けて執行役に大幅な権限委譲を図ることで、迅速な経営の意思決定を実現する一方、その透明性と客観性を担保するために取締役による監督を強化することで、株主利益の向上に努めている	2011年5月31日
3	いちよし証券株式会社	7名/3名（3名）	他の会社の出身者1名、弁護士1名、公認会計士1名	委員会設置会社の形態を採用し、加えて執行役員制度を導入することにより、業務執行の迅速性、実効性を高めるとともに業務執行に対する監督の強化を図っている	2011年6月23日
4	栄研化学株式会社	7名/3名（3名）	弁護士1名、公認会計士1名、医師1名	経営の迅速性及び透明性を高め、企業価値の向上を図るため	2011年6月22日

5	エステー株式会社	8名/4名 (2名)	他の会社の出身者2名, 学者2名,	経営の監督機能と業務執行とが分離され、執行役に業務執行の権限が大幅に委譲されることによって、経営の質の向上、迅速な意思決定、機動的な業務執行を目指す。また、 <u>社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の各委員会の設置により経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性の向上に努める</u>	2011年 6月17日
6	エーザイ株式会社	11名/7名 (1名)	他の会社の出身者7名	コーポレートガバナンスシステムの基軸は、委員会設置会社であることを最大限に活用した経営の監督機能と業務執行機能の明確な分離であり、 <u>それを徹底するための独立性・中立性のある社外取締役の選任にある</u>	2011年 8月2日
7	オリックス株式会社	13名/6名 (6名)	他の会社の出身者3名, 学者3名	オリックスグループのコーポレートガバナンス体制の特徴は、下記の4点です。 1. 委員会設置会社制度を採用（執行と監督の分離） 2. <u>指名・監査・報酬の三委員会をすべて社外取締役に構成</u> 3. <u>社外取締役の独立性を有する要件を具備</u> 4. <u>すべての社外取締役が各分野において高い専門性を有している</u>	2011年 6月24日
8	カブドットコム証券株式会社	7名/5名 (2名)	他の会社の出身者5名	取締役による経営監督機能と執行役による業務執行機能を分離することにより、取締役と執行役の役割分担の明確化及び意思決定の迅速化を図り、経営の透明性・効率化を高める体制とした	2011年 6月30日
9	黒田電気株式会社	6名/2名 (1名)	他の会社の出身者2名	特に言及なし	2011年 7月20日
10	コニカミノルタホールディング株式会社	11名/4名 (4名)	他の会社の出身者4名	経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能を強化している。また、経営の透明性・健全性・効率性の向上とともに執行役への大幅な権限委譲により意思決定の迅速化を図るため、「委員会設置会社」形態を採用している	2011年 6月30日
11	株式会社十八銀行	7名/2名 (2名)	他の会社の出身者1名, 学者1名	特に言及なし	2011年 8月12日
12	昭栄株式会社	6名/3名 (1名)	他の会社の出身者1名, 公認会計士1名, その他1名（元国税庁長官）	取締役会の執行に対する監督機能を強化することを基本方針としている	2011年 8月8日
13	新神戸電機株式会社	9名/3名 (1名)	他の会社の出身者3名	業務執行機能と監督機能を分離するとともに、取締役会の監督機能を強化して、客観性と透明性の高い経営の実現を目指す	2011年 7月5日
14	スミダコーポレーション株式会社	10名/8名 (8名)	他の会社の出身者6名, 弁護士1名, 公認会計士1名	委員会設置会社は、取締役会は経営の監督に特化するとともに、 <u>社外取締役が過半数を占める委員会を設置して透明性の向上を図り</u> 、業務執行に専従する機関として執行役を置き、「経営の監督」と「業務執行」を明確に分離し、両者を有効に機能させる組織機構である	2011年 8月29日
15	ソニー株式会社	15名/13名 (13名)	他の会社の出身者10名, 公認	委員会設置会社を経営の機関設計として採用し、法令に定められた事項を遵守することに加え、業務執	2011年 6月30日

			会計士 1 名, 学者 2 名	行の監督機関である取締役会の執行側からの独立性を強化するための事項, 各委員会がより適切に機能するための事項などの独自の工夫を追加し, 健全かつ透明性のある仕組みを構築・維持している	
16	株式会社大京	8 名/4 名 (3 名)	他の会社の出身者 3 名, 公認会計士 1 名	経営の健全性, 透明性, 効率性の向上という観点から最適なコーポレートガバナンスの構築を目指しており, ガバナンス体制の一層の強化を目的として, 委員会設置会社へ移行した	2011 年 7 月 1 日
17	株式会社大和証券グループ本社	12 名/5 名 (5 名)	他の会社の出身者 1 名, 弁護士 1 名, 公認会計士 1 名, 学者 1 名, その他 1 名 (元労働事務次官および駐イタリア大使等)	(a) 取締役会から執行役への大幅な権限委譲及び執行役の業務分掌の明確化により意思決定の機動性を向上させること, (b) <u>社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会の 3 委員会を設置することにより経営の透明性の向上を図るとともに, 専門性の高い社外取締役を招聘することで取締役会の監督機能をより効果的なものとする</u> こと, (c) <u>高い独立性と倫理観を備えた社外取締役が, 各自の見識及び経験に基づき取締役会及び 3 委員会において第三者の視点から助言等を行うことにより経営監視機能を発揮することを目的として, 委員会設置会社形態を採用している</u>	2011 年 7 月 19 日
18	田崎真珠株式会社	8 名/6 名 (独立役員の明示なし)	他の会社の出身者 5 名, 学者 1 名	特に言及なし	2011 年 2 月 4 日
19	株式会社東芝	13 名/3 名 (3 名)	弁護士 1 名, 学者 1 名, その他 1 名 (元外交官)	(1) 取締役会は, 日常的な業務執行を執行役に委ね, 経営の基本方針等の決定と執行役の監督に徹することにより, 監督機能の強化を図る, (2) 執行役は, 自らの責任, 権限において, 経営環境の変化に対応した意思決定, 業務執行を行うことにより, 経営の機動性を高める	2011 年 9 月 22 日
20	日本板硝子株式会社	11 名/4 名 (4 名)	他の会社の出身者 4 名	2011 年の株主総会では, 4 名の社外取締役を選任した。当社は, この委員会設置会社の採用により, 執行と監督の分離を促進し, 経営の透明性を高め, コーポレートガバナンスのレベルを向上させ, ひいては株主価値を向上させるべく努めていく	2011 年 8 月 9 日
21	日本オラル株式会社	8 名/6 名 (2 名)	他の会社の出身者 6 名	特に言及なし	2011 年 9 月 30 日
22	日本精工株式会社	12 名/4 名 (4 名)	他の会社の出身者 3 名, 公認会計士 1 名	1) 取締役会から執行組織への権限委譲により経営の機動性を上げること, 2) 監督機能と執行機能が連携しながら監督機能を強化すること, 3) 業務執行のモニタリング機能を強化すること	2011 年 6 月 24 日
23	野村ホールディングス株式会社	14 名/8 名 (8 名)	他の会社の出身者 5 名, 弁護士 1 名, 公認会計士 2 名	経営の監督機能と業務執行を分離し, <u>社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の 3 委員会を設置することで, より一層の経営の監督機能の強化及び透明性の向上を実現するとともに, 執行役に業務執行の権限を大幅に委譲することで, スピード感のある連結経営を行っている</u>	2011 年 8 月 22 日
24	株式会社パルコ	10 名/8 名 (5 名)	他の会社の出身者 7 名, 公認会計士 1 名	特に言及なし	2011 年 6 月 1 日

25	日立化成工業株式会社	8名/4名 (2名)	他の会社の出身者4名	業務執行機能と監督機能を分離するとともに、取締役会の監督機能を強化して、客観性と透明性の高い経営の実現を目指す	2011年 7月8日
26	日立金属株式会社	8名/4名 (2名)	他の会社の出身者4名	経営の監督機能と業務執行機能が、各々有効に機能し、かつ両者のバランスのとれた組織体制を構築することが必要であると考えている	2011年 6月29日
27	日立キャピタル株式会社	5名/3名 (1名)	他の会社の出身者3名	経営の監督機能と業務執行機能の分離により、現在及び将来直面する経営課題を迅速かつ適切に解決していくとともに、経営の透明性を高める経営体制として、委員会設置会社を採用している	2011年 7月4日
28	日立建機株式会社	10名/3名 (1名)	他の会社の出身者2名、弁護士1名	経営戦略を強力かつ迅速に展開できる執行体制を構築すると共に、公正で透明性の高い経営を実現するため、経営の監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレートガバナンスの強化を目指し、委員会設置会社を採用している	2011年 7月14日
29	株式会社日立国際電気	5名/3名 (1名)	他の会社の出身者3名	特に言及なし	2011年 6月29日
30	株式会社日立製作所	13名/4名 (4名)	他の会社の出身者3名、弁護士1名	監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営できる執行体制の確立と透明性の高い経営の実現を目指している	2011年 7月4日
31	日立電線株式会社	8名/3名 (1名)	他の会社の出身者2名、弁護士1名	経営の意思決定スピードをさらに迅速化し、経営の透明性を一層向上させるため、委員会設置会社制度を採用し、経営の「執行」と「監督」の両機能を明確に分離している	2011年 8月11日
32	株式会社日立ハイテクノロジーズ	6名/3名 (1名)	他の会社の出身者3名	委員会設置会社では指名、監査及び報酬の3委員会を置くことが義務付けられており、取締役の選任、業務執行の適法性及び妥当性監査、取締役及び執行役報酬の内容決定について、執行側から権限を分離している。取締役会では、経営の透明性をより向上させるため、執行役を兼務していない取締役を議長としており、また、社外取締役3名（内独立社外取締役1名）を設置している	2011年 6月29日
33	株式会社日立物流	6名/3名 (1名)	他の会社の出身者2名、学者1名	健全でかつ透明性が高く、事業環境の変化に俊敏に対応できるコーポレートガバナンス体制の確立を目指し、経営監督機能と業務執行機能を分離する委員会設置会社を採用している	2011年 6月29日
34	株式会社日立メディコ	7名/3名 (1名)	他の会社の出身者2名、弁護士1名	委員会設置会社としてスピードある経営を推進するとともに透明性の高い経営に努めることが、株主をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼に応え企業価値を増大させるものと認識している	2011年 7月12日
35	フィデアホールディングス株式会社	11名/5名 (5名)	他の会社の出身者3名、公認会計士2名	経営上の迅速な意思決定、業務執行における役割と責任の明確化、経営監視機能の整備及びコンプライアンス態勢の充実を図っている	2011年 7月19日
36	株式会社福井銀行	9名/3名 (3名)	弁護士2名、税理士1名	「業務執行と監督の分離によるガバナンス態勢の強化」「業務執行の決定権限の委任による業務執行のスピードアップ」「 <u>社外取締役が過半数を占める3委員会の設置による経営の透明性向上</u> 」を目的に、 <u>委員会設置会社に移行している</u>	2011年 6月27日

37	株式会社フジシールインターナショナル	8名/3名 (1名)	他の会社の出身者2名、税理士1名	特に言及なし	2011年 6月30日
38	HOYA株式会社	8名/5名 (5名)	他の会社の出身者5名	ステークホルダーに対してフェアであることを考え方の基本として、 <u>社内の論理だけで経営が行われないよう、取締役の半数以上を社外取締役とすることを定款に定め</u> 、社外取締役には客観的、大局的に企業価値の向上という観点から執行役による経営の監督ならびに助言を積極的に行っている	2011年 7月26日
39	三菱電機株式会社	12名/5名 (5名)	他の会社の出身者2名、弁護士1名、公認会計士1名、その他1名(国際海洋法裁判所判事)	委員会設置会社として、経営の機動性、透明性の一層の向上を図るとともに、経営の監督機能を強化し、持続的成長を目指している	2011年 6月29日
40	みらかホールディング株式会社	9名/5名 (5名)	他の会社の出身者3名、学者1名、その他1名(元厚生労働省官僚)	監督と執行の明確な分離と事業を迅速に展開できる執行体制の確立ならびにグループ会社統治の高度化を目的としている。取締役9名のうち5名を各分野の有識者である社外取締役とし、法令に基づき、指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置している	2011年 6月30日
41	株式会社 MonotaRo	5名/4名 (3名)	他の会社の出身者2名、弁護士1名、公認会計士1名	「経営監督と業務執行の分離」がコーポレートガバナンスの効果的な実施に重要であると考え、旧商法特例法上の委員会等設置会社に準じた3委員会を設置し、コーポレートガバナンスの運営を試行してきた。かかるコーポレートガバナンス体制による運営を約半年間に試行した結果、効率性及び実効性を確認できたので委員会設置会社に移行した。現在の取締役会は、取締役5名で構成され、うち4名は社外取締役である	2011年 8月18日
42	株式会社りそなホールディングス	10名/6名 (6名)	他の会社の出身者3名、弁護士1名、学者2名	平成15年6月にりそな銀行が公的資金の注入を受けたことを踏まえ、同月、邦銀グループ初となる委員会設置会社に移行した。経営の監督と業務執行の機能を分離し、執行役による迅速な業務執行を可能とする一方、経営に対する監督強化のため、指名・監査・報酬の各委員会のみならず、 <u>取締役会の構成も社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めている</u>	2011年 6月28日

3.2 取締役会の構成について

図表1B、で示した数字を合算すると、取締役の総数、社外取締役の総数、および独立取締役の総数は以下のとおりであった。

- a. 取締役の総数 380名
- b. 社外取締役の総数 191名
- c. 独立取締役の総数 135名

したがって全取締役数に占める社外取締役の割合は、

$$191 \text{ 名} \div 380 \text{ 名} \times 100 = \text{約 } 50.3\%$$

となり、各会社により偏りがあるものの、全体では取締役会の約半数は社外取締役で占められていることが示されている。

実際の運用として社外取締役が一人で複数の委員会の委員を兼務することで、社外取締役のネッ

トの人数を半数以下に抑えることも可能であるが、この数字を見る限りは、条文どおりの過半数の社外取締役が取締役会を構成していることが分かる。

しかしながら社外取締役の中の独立役員の総数は135名となっているため、社外取締役のうち「独立していない」役員が56名いることもまたここで分かるのである。

ところで社外取締役については会社法第2条第15号で以下のように規定されている。

「株式会社の取締役であつて当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となつたことのないものをいう」

一方、独立取締役については、2009年12月22日、東証が有価証券上場規程を一部変更し独立取締役の規程を設けている。同規程第436条の2「独立役員の確保」では次のように規程している（下線は筆者による）。

「上場内国株券の発行者は、一般株主保護のため、独立役員又は社外監査役を1名以上確保しなければならない」

また上記規程の施行に伴い、同規程施行規則第436条の2「独立役員の確保に関する取扱い」では併せて次のように規程している。

- (1) 上場内国株券の発行者は、独立役員に関して記載した当取引所所定の「独立役員届出書」を当取引所に提出するものとする。
- (2) 上場内国株券の発行者は、前号に規定する「独立役員届出書」を当取引所が公衆の縦覧に供することに同意するものとする。

以上のように上場会社は法律ではなく、東証の規程により独立役員を置くことが、またその確保

の状況についても「独立役員届出書」によって報告することが義務付けられている。そこで次に考えるべきは独立役員の「独立性」の判定についてである。

この「独立性」の判定と関連して東証は、「一般株主と利益相反の生ずるおそれがあると懸念されうる場合を類型化して規定したもの」として「開示加重要件」という要件を示しているが、これによるなら、これら要件に該当した場合においては、当該役員が独立性を損なっている可能性も否定できないとしている。仮に当該会社が独立役員として指定するものが開示加重要件に合致している場合には、独立役員届出書あるいはCG報告書においてその理由を明示することが求められている。以下が開示加重要件である。

- a1：上場会社の親会社の業務執行者
- a2：上場会社の兄弟会社の業務執行者
- b1：上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- b2：上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- c：上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- d：上場会社の主要株主又はその業務執行者
- e1：上場会社又はその子会社の業務執行者の近親者
- e2：上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与（独立役員が社外監査役の場合）の近親者

以上、例えばこの後本稿でテーマとする「上場会社の親会社の業務執行者」は、「独立性を損なう可能性がある者」として例示されている。

しかしながらここでの開示加重要件はあくまで東証が「独立性を損なう可能性がある者」として例示しただけのものであって、現時点では、独立取締役であるか否かの最終的な判断は各社に委ねられているのである。

3.3 委員会設置会社を採用する理由

CG 報告書では、各社それぞれが自社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を記載しているが、そこでは「委員会設置会社を採用する理由」についても言及している場合がある（図表1D.）。

これによると委員会設置会社を採用する理由は、主に「経営監督機能と業務執行機能の分離を徹底することで役割分担の明確化を図ること。そして経営意思決定の透明性と業務執行の迅速化を図り、経営の効率性を高めること」という点では各社一致しているようである。

一方で、以下8社については、CG 報告書内において、取締役会内の社外取締役の役割の重要性に特別に言及している。

<エステー株式会社>

「・・・社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の各委員会の設置により経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性の向上に努める」

<オリックス株式会社>

「オリックスグループのコーポレートガバナンス体制の特徴は・・・，2. 指名・監査・報酬の3委員会をすべて社外取締役で構成，3. 社外取締役の独立性を有する要件を具備，4. すべての社外取締役が各分野において高い専門性を有している」

<スミダコーポレーション株式会社>

「・・・社外取締役が過半数を占める委員会を設置して透明性の向上を図り・・・」

<株式会社大和証券グループ本社>

「・・・(b) 社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会の3委員会を設置することにより経営の透明性の向上を図るとともに、専門性の高い社外取締役を招聘することで取締役会の監督機能をより効果的なものとする、(c) 高い独立性と倫理観を備えた社外取締役が、

各自の見識及び経験に基づき取締役会及び3委員会において第三者の視点から助言等を行うことにより経営監視機能を発揮することを目的として、委員会設置会社形態を採用している」

<野村ホールディング株式会社>

「・・・社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の3委員会を設置することで、より一層の経営の監督機能の強化及び透明性の向上を実現する・・・」

<株式会社福井銀行>

「・・・社外取締役が過半数を占める3委員会の設置による経営の透明性の向上を目的に、委員会設置会社を採用している」

<HOYA 株式会社>

「・・・社内の論理だけで経営が行われないう、取締役の半数以上を社外取締役をとすることを定款で定め・・・」

<株式会社りそなホールディングス>

「・・・取締役会の構成も社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めている」

以上のように、これら8社については、CG 報告書において、社外取締役の重要性、および取締役会内の過半数を「社外」の取締役とすることの重要性に言及している。しかしながらCG 報告書で言及するかしないかに関わらず、翻つてもととの立法論上の考え方としては、「社外」取締役の強力なガバナンスを期待することも手伝い、委員会設置会社が法定化されたのであり、社外取締役の存在が委員会設置会社制度の中心とも推定できるのである。

3.4 社外取締役と会社との関係

図表2では、上記42社の社外取締役191名について、CG 報告書の中の記載を参考にしながら、

(図表 2) 会社との関係

		a	b	c	d	e	f	g	h
1	旭テック株式会社	4	0	0	5	0	0	4	6
2	イオン株式会社	0	0	0	5	1	0	0	5
3	いちよし証券株式会社	0	0	0	0	1	0	0	0
4	栄研化学株式会社	0	0	0	1	0	0	0	3
5	エステー株式会社	0	0	0	0	0	1	0	4
6	エーザイ株式会社	0	0	0	2	1	0	0	7
7	オリックス株式会社	0	0	0	5	2	0	0	6
8	カブドットコム証券株式会社	3	0	2	4	3	0	2	5
9	黒田電気株式会社	0	0	0	1	0	0	0	0
10	コニカミノルタホールディング株式会社	0	0	0	2	0	0	0	4
11	株式会社十八銀行	0	0	0	0	0	0	0	2
12	昭栄株式会社	0	0	0	2	2	0	0	3
13	新神戸電機株式会社	2	0	0	0	3	0	2	3
14	スミダコーポレーション株式会社	0	0	0	3	4	0	0	8
15	ソニー株式会社	0	0	0	13	6	0	0	13
16	株式会社大京	0	1	1	3	1	0	0	4
17	株式会社大和証券グループ本社	0	0	0	5	0	0	0	5
18	田崎真珠株式会社	1	0	0	3	1	0	0	6
19	株式会社東芝	0	0	0	3	0	0	0	3
20	日本板硝子株式会社	0	0	0	3	1	0	0	4
21	日本オラクル株式会社	4	0	4	1	0	0	0	6
22	日本精工株式会社	0	0	0	4	0	0	0	4
23	野村ホールディングス株式会社	0	0	0	8	3	0	0	8
24	株式会社パルコ	0	0	3	1	5	0	0	8
25	日立化成工業株式会社	2	0	2	3	3	1	2	4
26	日立金属株式会社	2	0	1	2	1	0	2	4
27	日立キャピタル株式会社	2	0	2	2	2	0	2	3
28	日立建機株式会社	2	0	0	0	2	0	2	3
29	株式会社日立国際電気	2	0	1	2	1	0	2	3
30	株式会社日立製作所	0	0	0	3	0	0	0	4
31	日立電線株式会社	2	0	2	2	2	1	2	3
32	株式会社日立ハイテクノロジーズ	2	2	0	1	2	0	2	3
33	株式会社日立物流	2	0	0	0	0	0	2	3
34	株式会社日立メディコ	2	0	2	2	2	0	3	3
35	フィデアホールディングス株式会社	0	0	0	3	1	0	0	5
36	株式会社福井銀行	0	0	0	1	1	0	0	3
37	株式会社フジシールインターナショナル	0	0	0	2	3	0	0	3
38	HOYA 株式会社	0	0	0	3	1	0	0	5
39	三菱電機株式会社	0	0	0	5	0	0	0	5

40	みらかホールディング株式会社	0	0	0	2	2	0	0	5
41	株式会社 MonotaRo	1	0	0	2	2	0	1	0
42	株式会社りそなホールディングス	0	0	0	5	1	0	0	6
合計		<u>33</u>	<u>3</u>	<u>20</u>	114	60	3	28	182

<会社との関係についての選択項目>

- a 親会社出身である
- b 他の関係会社出身である
- c 当該会社の大株主である
- d 他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している
- e 他の会社の業務執行取締役、執行役等である
- f 当該会社又は当該会社の特定関係事業者の業務執行取締役、執行役等の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者である
- g 当該会社の親会社又は当該親会社の子会社から役員としての報酬等その他の財産上の利益を受けている
- h 本人と当該会社との間で責任限定契約を締結している

「社外取締役と会社との関係」について説明している。なお a～h の意味⁵⁾については図表下部に付記している（ここでは、一人の取締役が会社との間で複数の関係を持つことがあるため、a～h に入る延べ人数は 191 名を超えることに留意が必要となる）。

図表 2 によると、a 親会社出身 33 名、b 他の関係会社出身 3 名、c 当該会社の大株主 20 名、の謂わば関係者が社外取締役となっていることがわかる。（親会社出身であり大株主でもある場合には、a. b. の両方にチェックが入るため、あるいは b. c. にチェックが入るケースもあるため、実際の人数は a. b. c. を単純合計した延べ人数 56 名よりも少なくなる）。

本稿では、この中の親会社出身者 33 名に特に注目している。一部上場会社のうち委員会設置会社を採用する会社が 42 社であり、その中の社外取締役の数は 191 名である。そのうち親会社出身者数が 33 名であるため、 $33 \text{ 名} \div 191 \text{ 名} \times 100\% = 17.28\%$ となる。これにより親会社出身者が相当の割合で社外取締役として就任していることが分かる。

しかしながらこれは全体についての特徴を示す数字ではない。図表 2 で示す通り、親会社出身の

社外取締役を選任するのは 42 社中の特に 15 社についてであり、またさらにその中の 10 社が「日立グループ」であることが分かる。グループ経営を強化するという観点での戦略とも捉えることができるが、国際的に見ても極めて特異な「日本型委員会設置会社」形態であるとみなすこともできるのである⁶⁾。

4 | 委員会設置会社における社外取締役の要件について

前述のとおり、会社法の社外取締役の定義では、「・株式会社の取締役であって、当該会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人となったことのないものをいう」とされており、親会社出身者や関係会社出身者が社外取締役に就任すること自体は法律上何らの制約はないことになる。

しかしながら法律上の制約はないものの、その「独立性」という点においては、大きな問題が存在していると考えられる。

これについては次のような指摘もある（下線は

筆者による)。

「社外取締役概念は大いに問題である。社外監査役についても同様であるが、とりわけ、社外取締役について独立性の要件を加味する必要性が強調されなければならない。現行法上、親会社の執行役も子会社の社外取締役の要件を充足し、代表執行役、社長の配偶者や同居の親子も同様である。これは不当であり、親子関係や経済的關係等から、実質的独立性に強い疑いを持たれるような者は、社外取締役から除外すべきである」⁷⁾

これは社外取締役の選任については、「社外性」という法律の要件とは別に、「独立性」という別の視点も併せて考慮すべき、という考え方に他ならない。

なぜなら仮に「独立性」のない関係者が社外取締役に選任される場合には、様々な問題、あるいは懸念が生じる可能性があるからである。

例えば、親会社出身の社外取締役が当該会社の「指名委員会」の委員となった場合、もしかすると次もまた「親会社出身の関係者」を選ぶのではないかと、との懸念も生じてくるのである。その場合には、謂わば親会社の「天下り先」として当該会社の人事は利用されることになる。

あるいは同時に「報酬委員会」の委員も兼務する場合には、その報酬も「お手盛り」となってしまう懸念も存在する。

また当該関係者が「監査委員会」の委員である場合には、謂わば「身内の監査」ということにもなり、厳しい監査はとても望めそうにないということにもなりかねない。

もしそうなった場合においては、形式上あるいは法律上は「社外取締役」ということで異論はなくても、その内実は「社内取締役」ということになるのではないだろうか。

また親会社出身の社外取締役が選任される場合には、大株主でもある自社の立場を優先し、当該会社の少数株主の利益が著しく損なわれるようなリスクが出てくることもまた懸念されるのである。

しかしながら親会社からの役員派遣の禁止については反対する意見もある。例えば、山田剛志氏

は、米国型の独立取締役にも言及する形で次のように述べている⁸⁾。

「・・・わが国でも親会社からの社外取締役の派遣を制限すべき、という意見があるが、親会社からはいずれにせよ、必要があれば役員の派遣は可能なのであり、商法で一律に禁止するのは妥当ではない。独立取締役とは、「当該企業もしくはその関連企業の役職員ではない、または過去に役職員でなかった社外取締役であって、本人もしくは家族が過去に報酬を受け取っていないもの」ということになるだろうか。しかも人的・経済的・親族的な関係になく、CEO等の会社経営者から独立した判断および監査が可能なものという要件が加わる。この要件は、特に社外取締役を義務づけた委員会等設置会社において、非常に厳しいものであり、すべての委員会等設置会社において、義務づけられるべきではない」

上記のように社外取締役の要件を厳しくすることについて否定的な意見も存在している。しかしながら、冒頭でも触れたように、もともと委員会設置会社は米国型のコーポレートガバナンスを目指す方向で導入された制度であり、当初から先行する米国型の制度が念頭にあったものである。委員会設置会社を採用した各社においても、先を行く米国の事情には当然のように精通していることが想定できる。

米国の状況、および立法論的趣旨も十分理解した上でもなおかつ、社外取締役を過半数置かなければならない委員会設置会社形態をなぜ選択したのかについて、各社はCG報告書等において合理的な説明が必要であり、また具体的な役員構成でもそれを示す必要があるものと考えられるのである。

5 | おわりに

本稿では、東証のCG報告書を手掛かりとして、

委員会設置会社を採用する 42 社（一部上場会社）の取締役会の構成について、また社外取締役の「独立性」についてを検討した。

前述のとおり、東証でも、「独立役員」の重要性が増してきたことに鑑み、上場会社に対して、独立役員を 1 名以上確保することを企業行動規範の「遵守すべき事項」として規定している。

ここで規程する独立役員の確保は、全上場会社が対象であり、なにも委員会設置会社に限ったものではないものの、やはり各委員会の過半数を「社外取締役」としなければならない委員会設置会社においては、ことさらこの「独立性」が強調されるべきものと考えられるのである。

特に親会社などの関係会社出身である社外取締役の起用については一層の慎重さが求められるものであり、グループ内で人事を回しているような印象を持たれる行動は慎むべきではないだろうか。

旧来からの監査役会設置会社ではなく、なぜ米国型の委員会設置会社形態をわざわざ選択したのかについて、導入各社はもう一度、当初の理念に立ち返って、必要とされるガバナンスを再構築する必要があるものと考えられるのである。

翻って、我が国が参考とした米国においては、SOX 法制定以降、この社外取締役の「独立性」を強化してきている。

例えば、ニューヨーク証券取引所ルール 303 A・01「社外取締役」では、「上場会社は、過半

数の社外取締役を有しなければならない」としており、続くルール 303 A・02 では、「社外取締役」の「独立性テスト」が規程されている。

そこでは「取締役会が、当該取締役が上場会社と（直接的であれ、あるいは会社と関係を有する組織のパートナー、株主、または役員としてであれ）重要な関係がないと確定的に決しない限り、いかなる取締役も「独立」としての資格を有しない」としており、非常に厳格な独立性ルールを採用している。また結果として、取締役のうち、誰が独立取締役であるかを特定し、その判断基準を公表することが義務付けられているのである。

我が国では、社外取締役の定義は会社法により法定化されているが、「独立取締役」自体の明確な定義があるわけではなく、CG 報告書上においても独立取締役の指定に対する各社の考え方に相違があることが分かる。

各社において独立取締役に対する判断に差異がでないように、まずは東証の立場から「独立取締役」についての明確な定義を示すことが必要であり、各社一律的なディスクロージャーが必要であると考えられる。

またさらにその先には、会社法における社外取締役の定義と、東証の独立取締役の定義を一本化する形での、「独立社外取締役」が法定化されるべきものと考えられるのである。

●注

- 1) <http://www.tse.or.jp/listing/companies/index.html> (2011 年 10 月 1 日参照)
- 2) <http://www.tse.or.jp/listing/corpgov/index.html> (2011 年 10 月 1 日参照)
- 3) 森本滋 (2003)「委員会等設置会社制度の理念と機能 (上) —監査委員会と監査役制度の比較を中心として—」『旬刊商事法務』No. 1666, P. 4
- 4) 始関正光編 (2003)『平成 14 年改正商法』商事法務, P. 67
- 5) 図表 2 の欄中にあるアルファベット a~h の意味については図表下部に付記しているが、それぞれの中身をさらに補足すると以下になる。
 - ・ a. 及び b. における「出身」とは、現在又は過去において当該会社に一度でも勤務経験がある場合を

いう。例えば、30 年前に 1 年程度の勤務経験がある場合でも、「出身」とみなす。

- ・ b. における「その他の関係会社」とは財務諸表等規則第 8 条第 16 項第 4 号に規定するその他の関係会社をいう。
- ・ c. における「大株主」とは発行済株式（自己株式を除く）の総数の 10% 以上の株式を有する者をいう。なお、当該社外取締役が当該会社以外の他の会社で現在勤務している場合における当該他の会社が、大株主である場合も含める。
- ・ e. 及び f. における「執行役等」とは、執行役のほか、業務を執行する社員若しくは会社法第 598 条第 1 項の職務を行うべき者又は使用人をいう（会社法施行規則第 124 条第 1 号又は第 3 号に準ずるもの）。

- ・f. における「特定関係事業者」とは会社法施行規則第2条第3項第18号に規定する特定関係事業者をいう。
 - ・g. における「報酬等」とは、報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益をいう。
 - ・h. における「責任限定契約」とは、社外取締役の責任に関して、定款の定めに基づき、会社と社外取締役とが契約を締結することで一定の責任限度額をあらかじめ定めることをいう（会社法第427条第1項の契約をいう）。
- 6) カーティス氏は、「・・・委員会制度はアメリカ式コーポレート・ガバナンスだけでなく日本式グループの構造の強化にも利用可能なのです。これは我々には驚きでした。しかし、委員会制度の可変性が社外取締役の緩やかな定義に由来することは明らかです。日立グループおよび野村グループによる委員会等設置会社の採用は、新法が概して意図しない結果をもたらしていることを示しています」としている。また委員会設置会社の評価として「・・・日本による選択制による委員会等設置会社制度の採用はコーポレートガバナンスの「形式の導入」であって「機能の導入」ではないよい例だということです。・・・日本の今後について見ますと、私は新しい委員会制度が商法の定める緩やかな「社外取締役」の定義および会社行為に関する実質的審理の伝統を欠くことと相まって、コーポレートガバナンスの問題を引き起こすことを多少懸念しています」と述べ、社外取締役概念への懸念を表明している。カーティス・ミルハウプト（2005）「制度改革としての選択—日本のコーポレート・ガバナンスの改革をめぐって」、神田秀樹編『コーポレートガバナンスにおける商法の役割』所収、中央経済社、pp.48-51。
- 7) 森本滋（2003）「委員会等設置会社制度の理念と機能（中）—監査委員会と監査役制度の比較を中心として

—」『旬刊商事法務』No.1667, P.23

- 8) 前掲注6) pp.196 参照。「山田剛志氏に対する質疑応答」に対する山田氏の回答部分。

●参考文献

- 相澤哲・葉玉匡美・郡谷大輔編（2006）『論点解説新会社法』商事法務。
- 江頭憲治郎（2002）『株式会社・有限会社法（第2版）』有斐閣。
- 江頭憲治郎（2008）『株式会社法（第2版）』有斐閣。
- 江頭憲治郎・神作裕之・藤田友敬・武井一浩編（2006）『改正会社法セミナー企業統治編』有斐閣。
- 川北博編著（2005）『新潮流監査人の独立性』同文館出版。
- 神田秀樹編（2005）『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社。
- 神田秀樹（2006）『会社法（第八版）』弘文堂。
- 始関正光編（2003）『平成14年改正商法』商事法務。
- 永井和之（2002）「監査委員の資質」『月刊監査役』No.466, p.48-52。
- 八田進二編著（2009）『会計・監査・ガバナンスの基本課題』同文館出版。
- 八田進二・町田祥弘（2002）「米国「企業改革法」にみる監査委員会制度の将来像」『月刊監査役』No.464, pp.5-12。
- 藤沼亜起・平松一夫・八田進二（2003）『会計・監査・ガバナンスを考える』同文館出版。
- 森本滋・岩原伸作・始関正光・武井一浩（2003）「平成14年商法改正と経営機構改革（中）」『旬刊商事法務』No.1652, pp.4-18。
- 弥永真生（2009）『会社法の実践トピックス24』日本評論社。
- 弥永真生（2007）『リーガルマインド会社法（第11版）』有斐閣。